

Andreas Kagermeier\*, Lahoucine Amzil, Brahim El Fasskaoui

# Entwicklungen der Tourismus Governance in Marokko mit Fokus auf die Region Souss-Massa

DOI 10.1515/tw-2019-00XX

**Zusammenfassung:** Im globalen Süden sind traditionelle hierarchische Steuerungsansätze immer noch weit verbreitet. Die sich in den letzten Jahrzehnten stark verändernden Wettbewerbsbedingungen haben allerdings den Innovationsbedarf im Tourismus deutlich erhöht. Dieser Beitrag analysiert die Faktoren, welche eine Stimulierung einer innovationsorientierten Tourismusentwicklung erleichtern könnten. Als grundlegende Hypothese wird dabei auf das Gegenstromprinzip und das Subsidiaritätskonzept Bezug genommen. Am Beispiel der Region Souss-Massa in Südmarokko wird eine Analyse der Rollen von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren sowie zivilgesellschaftlichen Initiativen durchgeführt. Die zentrale Frage ist dabei, welche Art von Beziehung zwischen den Stakeholdern effektive Governance-Prozesse zwischen lokalen, regionalen und (inter-) nationalen Stakeholdern fördern würde. Eine der Haupthindernisse scheint zu sein, dass die bestehenden Bedingungen für die Staatsführung bei der Förderung privater Aktivitäten die Umsetzung eines innovationsorientierten Angebots an Optionen für den ländlichen Tourismus einschränken. Der Beitrag beleuchtet Einschränkungen bestehender Governance-Strukturen, die zu einer suboptimalen Leistung und Effektivität von (hauptsächlich) Top-Down-Ansätzen führen.

Schlagworte: Destination Governance, Tourismus Governance, Tourismus im ländlichen Raum, Marokko

**Abstract:** In the Global South traditional hierarchical steering modes are still quite widespread. The significantly changing conditions of competition in recent decades have boosted the need for innovation in tourism. This article is an attempt to analyse the factors that might facilitate the diffusion of an innovation-based orientation. As a basic hypothesis, the article adopts the “counter-flow

---

\***Corresponding author: Andreas Kagermeier**, Freizeit- und Tourismusgeographie, Universität Trier, Universitätsring 15, 54296 Trier, Germany, E-mail: andreas@kagermeier.de

**Lahoucine Amzil**, Centre d'Études et de Recherches Géographiques (CERGéo), Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Université Mohammed V – Rabat, Avenue Mohamed Ben Abdellah Erregragui, 10000 Rabat, Morocco, E-mail: houcine.amzil@gmail.com

**Brahim El Fasskaoui**, Département de Géographie, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Université Moulay Ismaïl, Meknès, B.P. 11202, 50070 Meknès – Zitoune, Morocco, E-mail: elfasskaoui@yahoo.fr

principle”, with exchange between different spheres as stimuli for innovation. Taking the Souss-Massa region in Southern Morocco as a case study, the paper describes an analysis of the positions of public and private stakeholders as well as civil society organisations. The main question is what kind of relationship between the stakeholders would foster effective governance processes among local, regional and (inter-)national stakeholders. One of the major constraints seems to be that existing public governance conditions concerning the fostering of private activities limit the implementation of an innovation-oriented range of rural tourism options. The paper then examines such limitations and constraints of existing governance structures, which lead to the suboptimal performance and effectiveness of (mainly) top-down approaches.

**Keywords:** destination governance, tourism governance, rural tourism, Morocco

## 1 Einleitung: Veränderte Rahmenbedingungen als Auslöser für neue Governance-Anforderungen

Das touristische Portfolio Marokkos in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts war von den drei klassischen Säulen des Badetourismus, des kulturorientierten Städtetourismus in den sog. Königsstädten des Landes sowie vom Rundreisetourismus im prä-saharischen Süden des Landes gekennzeichnet (genauer Kagermeier 2014). Die Übernachtungsinfrastruktur wurde dabei im Wesentlichen von nationalen und internationalen Hotelketten geschaffen und die Vermarktung erfolgte weitgehend über europäische Reiseveranstalter, während sich die öffentliche Hand weitgehend auf die Gewährleistung der Erreichbarkeit der Destinationen und allgemeine Marketingkampagnen zur Förderung eines positiven Images beschränkte.

Dieses letztendlich dem fordistischen Produktionsmodell verpflichtete Grundmuster hat seit der Jahrtausendwende eine signifikante Veränderung erfahren. Zwar erfahren die etablierten Destinationen weiterhin eine volumemäßige Ausweitung. Daneben ist aber spätestens seit der Jahrtausendwende eine Vielzahl von Ansätzen zur Schaffung von touristischen Angeboten abseits der traditionellen Destinationen im ländlichen Raum zu beobachten (Kagermeier, Elfasskaoui & Amzil 2019). Diese Entwicklung wird im Wesentlichen getragen

von kleinteiligen Investitionen von Akteuren, deren Investitionskapital oftmals außerhalb des Tourismus (z. B. aus der Tätigkeit als Emigrant) generiert wurde und die sich dementsprechend auch häufig durch einen geringen Grad von Professionalität bzw. niedrige branchenspezifische Kompetenzen auszeichnen (Kagermeier 1999), bzw. als Lifestyle-Entrepreneure anzusprechen sind (Peters, Frehe & Buhalis 2009, Shaw & Williams 1998). Gleichzeitig können die (tendenziell als postfordistisch und damit als komplexer zu charakterisierenden) Leistungsbündel nur durch das Zusammenspiel einer Vielzahl von Leistungsträgern und Akteuren generiert werden.

Damit verändern sich die Anforderungen an die Governance Ansätze in den neuen Destinationen im ländlichen Raum. Entsprechend dem Ansatz von Flagstad & Hope (2001) kann dies als Transition vom sog. Corporate Model (mit wenigen dominierenden privatwirtschaftlichen Akteuren) hin zum sog. Community Model (mit einer Vielzahl von kleineren Einzelakteuren) charakterisiert werden (genauer Kagermeier, Elfasskaoui & Amzil 2018, S. 37 ff.). Mit Blick auf die im ländlichen Tourismus vorherrschenden Kleinstunternehmern scheinen die bestehenden öffentlichen Governance-Rahmenbedingungen den zentralen Constraint darzustellen, der dazu führt, dass die privaten Aktivitäten zur Umsetzung eines innovativen – und gleichzeitig auch auf Nachhaltigkeitsaspekte ausgerichteten – ländlichen Tourismusangebots bislang nur begrenzt erfolgreich waren und nur suboptimale Ergebnisse zeitigen.

Die bisherigen Governance-Strukturen in Marokko – wie in vielen anderen Ländern des Globalen Südens – sind (hauptsächlich) von klassischen Top-Down Ansätzen geprägt (Mowforth & Munt 2003, S. 255 ff.). Gleichzeitig manifestieren sich spätestens seit dem Arabischen Frühling durch die Aktivitäten verschiedener NGOs stärkere zivilgesellschaftliche Aktivitäten zur Schaffung von stärker egalitär geprägten Governance Ansätzen. Auch wenn NGOs und andere Akteure der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft einige Schritte in einem innovativen Ansatz zur Förderung von Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus gemacht haben, führt die vorläufige Analyse zum Schluss, dass diese allein nicht in der Lage sind, die Leadership-Funktion zu erfüllen (genauer Kagermeier, Elfasskaoui & Amzil 2018). Die Frage ist also, wie die Interaktion der verschiedenen öffentlichen und privaten Stakeholder mit Akteuren der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft optimiert werden könnte.

Entsprechend dem Grundprinzip der Regional Governance besteht die Herausforderung darin, von den hierarchischen Top-Down-Steuerungsansätzen zu einem kooperativen Interaktionsmodell zu gelangen (vgl. Abb. 1).

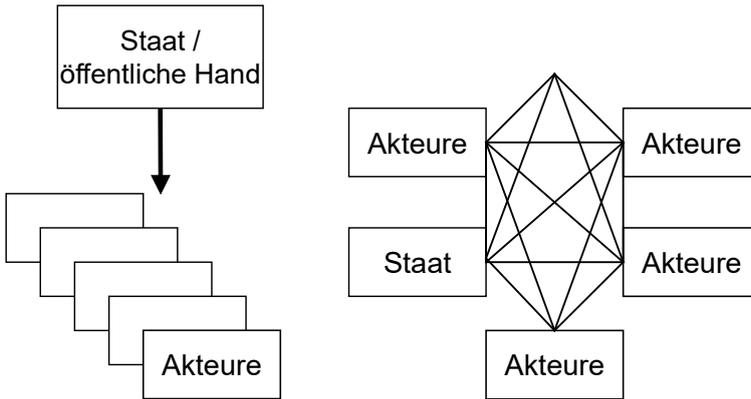


Abb. 1: Wandel von einer hierarchischen zu einer kooperativen Regionalentwicklung (Quelle: Fürst & Knieling 2004, S. 280)

## 2 Die Entwicklung von Governance-Ansätzen in Marokko

Das Sultanat Marokko, das bis zum Ende des vorletzten Jahrhunderts immer unabhängig und nie Teil des Osmanischen Reichs gewesen ist, gelangte Ende des 19. Jahrhunderts mehr und mehr unter den Einfluss der imperialen europäischen Kolonialmächte. Der zentrale Teil des Landes wurde 1912 unter französisches Protektorat gestellt (während die nördlichen und südlichen Landesteile als spanisches Protektorat abgeteilt worden sind). Die französischen Protektoratsregierungsstrukturen waren entsprechend dem Vorbild des Mutterlands stark zentralistisch geprägt. Darüber hinaus standen die präsaaharischen Gebiete südlich des Hohen Atlas aufgrund der Widerstände der Berberstämme bis zur Unabhängigkeit 1956 weitgehend unter militärischer Verwaltung (genauer Kagermeier 2012). Damit wurden – abgesehen von den traditionellen tribalen Selbstverwaltungsgemeinschaften auf lokaler Ebene (*jemâa*) – keine formalen demokratischen Strukturen auf der lokalen oder regionalen Ebene eingeführt. Die ersten demokratischen Wahlen auf lokaler Ebene fanden erst 1976 statt (Reifeld & Rais 2017).

Seit Mitte der 60er Jahre wurde eine Reihe von Ansätzen zur Dekonzentration der Regierungsstrukturen unternommen. Dekonzentration bedeutete dabei, dass durch Unterteilung bestehender Verwaltungsgebiete neue Provinzen und (in den Großstädten) Prefekturen gegründet wurden. Dies bedeutet, dass zusätzliche Außenstellen der Ministerien in den neuen Provinzen geschaffen wurden und damit die Zentralregierung (*tutelle*) stärker in der Fläche vertreten war. Von 16 Provinzen im Jahr 1960 stieg die Zahl auf 40 im Jahr 1985 (genauer Kagermeier 1990) und erreichte im Jahr 2015 die Zahl von 63 Provinzen und 10 Prefekturen

(Zaireg 2015). Bis zu einem gewissen Grad als Startpunkt einer Dezentralisierung mit einer Ergänzung der Top-Down-Steuerung durch regionale demokratische Strukturen entsprechend dem Gegenstromprinzip kann die Schaffung von 16 sog. Wirtschaftsregionen (*régions économiques*) im Jahr 1997 angesehen werden (Benyahya 1998). Auch wenn dieser Ansatz sich an ähnliche Dezentralisierungsansätze in Frankreich anlehnt, lag der Schwerpunkt in Marokko letztendlich auf einer Fortsetzung der Dekonzentrationsstrategie: mit der Schaffung von sog. *Wilayas* wurde eine weitere Ebene der Repräsentation des Zentralstaates mit entsprechenden regionalen Repräsentationen der nationalen Ministerien geschaffen. Daneben wurden aber auch demokratisch legitimierte Regionalräte (*conseils régionaux*) vorgesehen, auch wenn deren Zuständigkeiten anfangs sehr eingeschränkt waren und diese über keine eigenständige Finanzierungsbasis verfügten. Aber die regionale Ebene (die hinsichtlich des Umgriffes in etwa den deutschen Bundesländern entspricht) wurde zum ersten Mal als eigenständige Gebietskörperschaft (*collectivité territoriale*) anerkannt (Reifeld & Rais 2017).

Mit dem sog. Arabischen Frühling hat der Dezentralisierungs- und Demokratisierungsprozess in Marokko an Geschwindigkeit und Intensität zugenommen. König Mohammed VI (2011) startete in einer Rede am 9. März 2011 die sog. Fortgeschrittene Regionalisierung (*régionalisation avancée*) (Reifeld & Rais 2017). In der neuen Konstitution von 2011 wurde in Artikel 135 den Regionen die Eigenschaft von eigenständigen juristischen Personen des öffentlichen Rechts (*personnes morales de droit public*) zuerkannt (Royaume du Maroc 2011b). Von einer durch König Mohammed VI ernannten Kommission wurden der Zuschnitt und die Aufgaben der künftigen Regionen differenziert ausgearbeitet und Ende des Jahres 2011 präsentiert (Royaume du Maroc 2011c). Nach einer intensiven Debatte wurden 2015 dann 12 neue Regionen geschaffen (vgl. Abb. 4). Die Aufgabenbereiche des mit den deutschen Landtagen vergleichbaren „Conseil Régional“ wurden in einer Analyse der Konrad-Adenauer-Stiftung wie folgt beschrieben: *„Der Landtag verfügt autonom über die Verwaltung der Region. In den Bereichen: ökonomische Entwicklung, ländliche Entwicklung sowie Erwachsenen- und berufliche Weiterbildung verfügt er über zahlreiche Prärogativen.“* (Reifeld & Rais 2017) Damit wurde einerseits das Subsidiaritätsprinzip als wichtiges Governance-Element eingeführt. Andererseits bestehen damit auf allen administrativen Ebenen (Region, Provinz, Kommune) Doppelstrukturen. Neben den demokratisch auf der jeweiligen räumlichen Ebene legitimierten Institutionen bestehen parallel die hierarchischen Top-Down-Strukturen mit vom König eingesetzten Vertretern des Zentralstaats weiter, wie in der Analyse der Konrad-Adenauer-Stiftung dargelegt wird: *„Zum einen setzt der König (auf Vorschlag des Kabinetts) nach wie vor für jede Region als seinen Stellvertreter einen „Wali“ ein; zum anderen gibt es den durch freie Wahlen gewählten „Conseil Régional“, dessen Präsident formal*

*einem deutschen Ministerpräsidenten entspricht. Auf der Hierarchieebene darunter, also den Provinzen bzw. Präfekturen, setzt das Innenministerium – im Auftrag des Königs und quasi unter dem Wali – einen Gouverneur ein. Dessen Pendant auf der parlamentarischen Seite ist jeweils der Präsident des „Conseil Provincial“ bzw. „Conseil Préfectoral“. Und eine ähnliche Polarisierung findet sich schließlich auf der unteren, der kommunalen Ebene: Auch hier werden durch den Gouverneur in den Kleinstädten „Pascha“ bzw. in ländlichen Kommunen „Caïd“ eingesetzt, denen in den Stadt- und Gemeinderäten „Bürgermeister“ („Président de la commune“) gegenüber stehen.“ Gleichwohl wird durchaus positiv konstatiert: „Regionalpolitik umfasst daher die Entwicklung des Rechtsstaats sowohl durch die Stärkung der Bürgerbeteiligung als auch der repräsentativen Demokratie.“ (Reifeld & Rais 2017)*

Diese kurze Skizzierung der Grundprinzipien der politischen Governance-Ansätze in Marokko seit der Unabhängigkeit sollte klarmachen, dass in Marokko – zum Teil auch als Folge der Protektoratszeit – lange Zeit relativ autoritäre bzw. teilweise autokratische Top-Down-Ansätze dominierten. Gleichwohl zeichnen sich in den letzten Jahren Anzeichen von mehr an demokratischen Grundprinzipien, Partizipation und dem Subsidiaritäts- bzw. Gegenstromprinzip orientierte Governance-Ansätze ab, auch wenn dieser Paradigmenwechsel noch nicht vollständig implementiert ist. Im nächsten Abschnitt sollen die entsprechenden Herangehensweise und organisationalen Strukturen im Tourismus, wo sich diese generellen nationalen Governance-Strukturen entsprechend spiegeln, genauer betrachtet werden.

### 3 Die Entwicklung der Governance-Ansätze im Tourismus

Wie in vielen Ländern des Globalen Südens war die Tourismuspolitik Marokkos seit der Unabhängigkeit im Jahre 1956 geprägt von der Rolle des Tourismus als wichtige Deviseneinnahmequelle zur Reduzierung des Handelsbilanzdefizits. Dementsprechend lag der Hauptfokus lange Zeit auf dem Incoming-Tourismus. Den bereits in der Protektoratszeit (vgl. Kagermeier 2012) entwickelten Produktlinien folgend war das touristische Produkt Marokkos lange Zeit von den drei Angebotssäulen geprägt (genauer Kagermeier 2014):

1. Badetourismus (insbesondere im Raum Agadir)
2. Kulturorientierter Städtetourismus (vor allem in den sog. Königsstädten, v. a. Fes und Marrakesch)
3. Rundreisetourismus (vor allem im Süden des Landes entlang der sog. Straße der Kasbahs).

### 3.1 Governance-Ansätze in der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts

In den Jahren nach der Unabhängigkeit bis in die 1980er Jahre spielte die Zentralregierung – in einer Fortführung der protektoratszeitlichen Ansätze – weiterhin eine zentrale Rolle. Dies bezieht sich nicht nur auf die beiden bereits während der Protektoratszeit geschaffenen Institutionen „*Office National Marocaine du Tourisme*“ (ONMT), als Marketingorganisation für den internationalen Markt und die „*Crédit Immobilier et Hôtelier*“ (CIH), als Einrichtung zur Erleichterung von Investitionen des privaten Sektors durch Vergabe von entsprechend zinsgünstigen Krediten. Wie seit dem Beginn der Tourismusentwicklung in den 1920er und 1930er Jahren (Kagermeier 2012) agierte die Zentralregierung auch als direkter Investor in staatliche und halbstaatliche Übernachtungsinfrastruktur – teilweise mittels der nationalen Eisenbahngesellschaft „*Office National des Chemins de Fer*“ (ONCF) bzw. der staatlichen „*Société Marocaine de Développement touristique*“ (SOMADET). Auch durch die staatlich finanzierte „*Caisse de Dépôt et de Gestion*“ (CDG) wurden langlaufende Kredite bereitgestellt.

Die wichtige Rolle des Tourismus als Wirtschaftssektor für die marokkanische Volkswirtschaft dokumentiert sich auch in der Gründung eines Tourismusministeriums im Jahr 1965 (CRAM 1996, S. 679). Dementsprechend wurden auch auf der Ebene der Provinzen entsprechende Außenstellen des Tourismusministeriums geschaffen (*Délégation du Tourisme*), die als Organe der staatlichen Aufsicht (*tutelle*) insbesondere für die Einhaltung von entsprechenden Normen und die Erhebung von Übernachtungsdaten zuständig waren. Das Leitungspersonal (*Délégué du Tourisme*) für die Außenstellen in den Provinzen (und später auch den Regionen; vgl. Royaume du Maroc 1994) wird von der Zentralregierung ernannt und aus der Hauptstadt für einige Jahre in die provinziellen (und regionalen) Außenstellen delegiert (vgl. Abb. 2). Als Beamte des Zentralstaats kehren sie (ähnlich wie diplomatisches Personal in Deutschland) nach einigen Jahren des Einsatzes in einer Provinzhauptstadt (bzw. später auch Regionshauptstadt) entweder wieder ins Ministerium zurück oder werden in eine andere Provinz (bzw. Region) versetzt. Dementsprechend fühlen sie sich zumeist vor allem der Zentralregierung gegenüber verantwortlich. Auch wenn das Wechselspiel mit den Akteuren vor Ort individuell unterschiedlich ist, kann festgehalten werden, dass es – anders als in deutschen Destinationen oder Bundesländern – keine formale Verantwortung gegenüber den Institutionen und Akteuren vor Ort gibt. Gleichzeitig verstehen sich die Tourismusdelegationen weniger als aktiver Promotor der touristischen Entwicklung, sondern mehr als Kontrollinstanz der touristischen Aktivitäten. Dementsprechend gehen von ihnen nur in sehr seltenen Fällen konkrete Impulse für touristische Innovationen und Weiterentwicklungen aus.

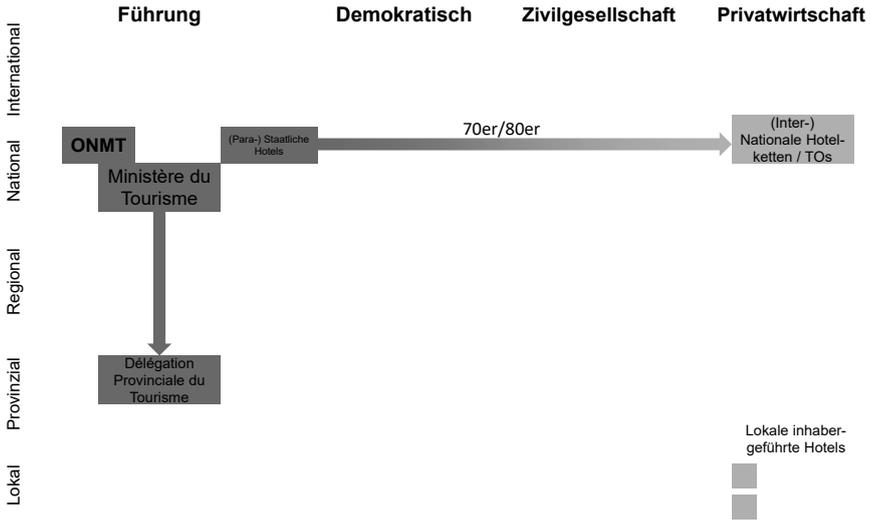


Abb. 2: Governance bezogene Akteure im marokkanischen Tourismus bis Ende der 80er Jahre (Quelle: Eigener Entwurf)

Seit den 1970er Jahren wurden – auch auf entsprechende Vorgaben von internationalen Finanzinstitutionen – die (halb-) staatlichen Hotels sukzessive an private Investoren – insbesondere nationale und internationale Hotelketten – verkauft. Nach einer aktiven Rolle des Zentralstaats in der Anfangsphase der touristischen Entwicklung durch Schaffung einer entsprechenden Übernachtungsinfrastruktur hat sich der Staat – in Übereinstimmung mit entwicklungstheoretischen wirtschaftswissenschaftlichen Positionen (z. B. Perroux 1955) – nach dem „Take-Off“ aus direkten Investitionen weitgehend zurückgezogen.

In den 1990er Jahren wurden mit der Schaffung von Wirtschaftsregionen einerseits als Ausdruck einer weiteren Dekonzentration der national beeinflussten Organe neben den „*Delégations Provinciales du Tourisme*“ (DPT) mit den „*Delégations Régionales du Tourisme*“ (DRT) auch auf der regionalen Ebene entsprechende Außenstellen des nationalen Tourismusministeriums geschaffen und damit die Präsenz der Zentralregierung auch in den neu geschaffenen Regionen untermauert. Andererseits wurden – als Ausdruck der ersten demokratisch ausgerichteten Regionalisierungsansätze – in den „*Régions Économiques*“ sog. „*Groupements Régionaux d’Intérêt Touristique*“ (GRIT) eingerichtet und unter Leitung der regionalen Delegierten des Tourismusministeriums Vertreter von (vor allem größeren) Hotels, touristischen Agenturen und Reiseveranstaltern einbezogen. Dabei verfügten die GRITs allerdings über keine klar definierten Zuständigkeiten oder eigenständige Budgets und fungierten mehr als Diskussionsplattformen. Gleichwohl stellen sie erste Ansätze einer Repräsentierung der

privatwirtschaftlichen Vertreter gegenüber der Zentralregierung dar. Auf diesen Plattformen konnten damit strukturiert die privatwirtschaftlichen Interessen vor Ort, bzw. deren Erwartungen an die Zentralregierung – insbesondere hinsichtlich der touristisch relevanten Infrastruktur – artikuliert werden. Zwischenzeitlich wurden die GRITs durch „*Conseils Régional du Tourisme*“ (CRT; Berrissoule 2002) abgelöst und sind dementsprechend auch nicht in Abbildung 2 dargestellt.

Während sich die internationale Entwicklungszusammenarbeit mit Marokko lange Zeit vor allem auf die Entwicklung der Bewässerungslandwirtschaft fokussierte (vgl. z. B. Popp 1982), rückte bei den internationalen Entwicklungsagenturen und –organisationen seit den 1990er Jahren (angedeutet durch die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ in Abbildung 3 als Entwicklungsagentur des deutschen Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung – BMZ) mit der Zielsetzung der Schaffung von außerragrarischen Einkommensmöglichkeiten im ländlichen Raum die Förderung von touristischen Projekten stärker in den Blickwinkel. Wie beim Argan-Projekt in der Region Souss-Massa (vgl. z. B. GIZ 2007, Hayer 2006, Elfasskaoui 2009 oder Amzil 2009) werden deutsche Entwicklungshilfeprojekte meist in Kooperation mit dem Landwirtschaftsministerium (vgl. Abb. 3) bzw. der für die Großschutzgebiete in Marokko zuständigen Behörde, dem nationalen „*Haut Commissariat aux Eaux et Forêts*“ (vgl. Abb. 4) als nationalem Counterpart durchgeführt. Dementsprechend ist der Bezug zum marokkanischen Tourismusministerium – sofern gesucht – meist nur relativ lose. Aufgrund der partiell touristisch ausgerichteten Projekte sind die internationalen Entwicklungsagenturen und –organisationen als weitere, inzwischen relevante Akteure der Tourismusentwicklung im ländlichen Raum Marokkos anzusprechen.

Festzuhalten bleibt, dass Ende des 20. Jahrhunderts die tourismusbezogenen Governance-Ansätze – trotz erster zaghafter Schritte in Richtung auf eine Demokratisierung und Dezentralisierung – noch weitgehend von der Persistenz überkommener hierarchischer Strukturen geprägt waren, die auch von den Projekten der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit weitgehend perpetuiert worden sind.

### 3.2 Die Governance-Ansätze der Vision 2010

Nach der Jahrtausendwende wurde dem Tourismus in Marokko von der Zentralregierung nochmals eine größere Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes zugemessen. Dies spiegelt sich in der sog. „*Vision 2010*“ (Royaume du Maroc 2001, 2013b), einer nationalen Tourismusstrategie, die darauf ausgerichtet ist, die Zahl der (internationalen) Touristen bis 2010 auf 10 Millionen zu steigern (Royaume du Maroc 2001, S. 5). Als zentraler Treiber für die Formulierung dieses

Wachstumsziels ist dabei nicht die Nachfragedynamik oder ein angebotsseitiger Investitionsdruck anzusprechen. Vielmehr ist es eine politisch angestoßene Wachstumsstrategie hinter der vor allem die damit verbundenen wirtschaftlichen Effekte des Tourismus als bereits damals wichtigste Devisenquelle, zweitwichtigster Sektor der Volkswirtschaft und zweitwichtigster Arbeitsmarkt Marokkos standen (Royaume du Maroc 2013b). Diese Ausrichtung an den erhofften volkswirtschaftlichen Effekten schlägt sich in einer starken Orientierung an Großprojekten nieder, die unter dem Namen „*Plan Azur*“ vor allem auf die Ausweitung der badetouristischen Basis durch die Schaffung von sechs neuen badetouristischen Ressorts an der Atlantik- und der Mittelmeerküste abzielten (genauer z. B. bei Kagermeier 2014).

Das 2006 in Kraft getretene Open-Sky-Abkommen zwischen dem Königreich Marokko und der Europäischen Union kann ebenfalls unter diesem Blickwinkel gesehen werden (Schlumberger & Weisskopf 2012, S. 276 ff.). Um für die angestrebten Touristenzahlen die Erreichbarkeit der Destination Marokko zu gewährleisten, sollte dadurch die Anbindung des Landes durch europäische, arabische und marokkanische Low Cost Airlines verbessert werden. Dementsprechend sind auch die Ankunftsahlen deutlich angestiegen (IATA 2009, S. 27).

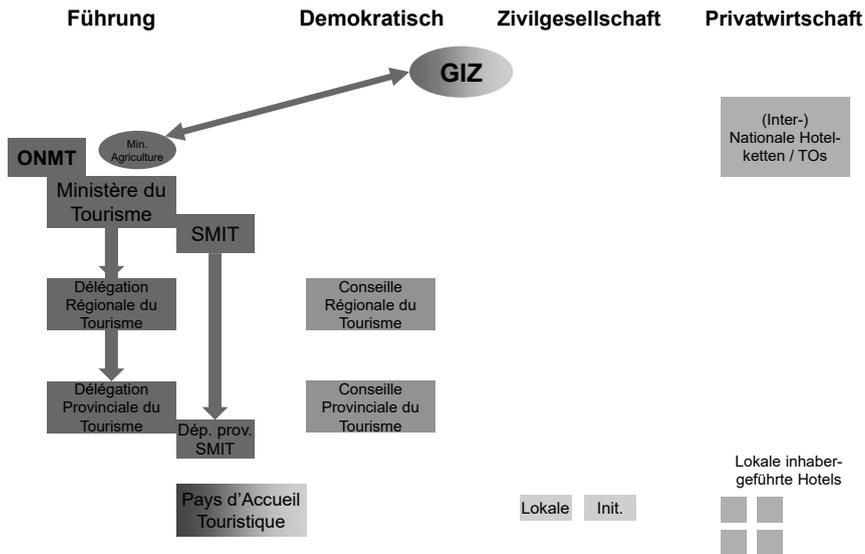
Obwohl Governance-Ansätze in der ursprünglichen Fassung der Tourismusstrategie 2010 (Royaume du Maroc 2001) noch nicht explizit thematisiert wurden, werden in einer späteren Kurzfassung einige Eckpunkte von für die Governance relevanten Aspekten erwähnt. Diese beziehen sich auf:

- Modernisierung des ONMT
- Schaffung einer strategisch und operativ ausgerichteten Tourismusentwicklungsagentur, der „*Société Marocaine d’Ingénierie Touristique*“ (SMIT) durch Ausgliederung und Erweiterung einer entsprechend Abteilung im Tourismusministeriums (*Direction des Aménagements et des Investissements*) als operativen Arm des Tourismusministeriums
- Schaffung eines „*Observatoire du Tourisme*“ mit dem Ziel der Bereitstellung einer erweiterten Daten- und Analysegrundlage
- Schaffung der bereits angesprochenen „*Conseils Régionaux du Tourisme*“ (CRT) und der „*Conseils Provinciales du Tourisme*“ (CPT) als Plattformen, in denen – neben den ebenfalls beteiligten Vertretern der staatlichen Zentralgewalt – vor allem die Vertreter der Tourismuswirtschaft organisiert werden sollen (Royaume du Maroc 2013b).

Auch wenn mit der Vision 2010 damit auf der nationalen Ebene eine Reihe von ersten Schritten zur Weiterentwicklung der tourismusbezogenen Governance unternommen worden sind, sind diese nach wie vor stark auf die zentralstaatliche Ebene bezogen. Abgesehen von der intendierten Modernisierung der nationalen Tourismusmarketingagentur wurden zwei neue Institutionen auf der

nationalen Ebene geschaffen. Die kleinere von diesen, das „*Observatoire du Tourisme*“, ist eine bereits seit längerem von marokkanischen Tourismusforschern (Berriane 2007, S. 10, 2009b, S. 69 oder 2012, S. 32) eingeforderte Plattform zur Bereitstellung von Marktdaten und –analysen als Informationsgrundlage für die Ausrichtung touristischer Aktivitäten (Observatoire du Tourisme 2018).

Die „*Société Marocaine d’Ingénierie Touristique*“ (SMIT) mit entsprechenden Außenstellen in den Regionen und Provinzen (vgl. Abb. 3) soll als ausführender operativer Arm des Tourismusministeriums nicht nur Machbarkeitsanalysen und regionale touristische Masterpläne mit entwickeln, sondern auch konkrete Investitionen von Privatinvestoren vorbereiten und begleiten (SMIT 2018). Damit wurde ein weiterer nationaler Akteur geschaffen, der auf den unterschiedlichen räumlichen Ebenen nach seiner eigenen Logik interveniert, ohne dass die Form der Interaktion und des Wechselspiels mit den anderen Vertretern auf regionaler, provinzieller oder kommunaler Ebene klar gefasst wäre.



Die Vision 2010 markiert umgekehrt auch eine Fortsetzung der Reduzierung des  
 Abb. 3: Governance bezogene Akteure im marokkanischen Tourismus nach 2000  
 (Quelle: Eigener Entwurf)

staatlichen Engagements bei der konkreten Projektentwicklung. Mit dem „*Plan Azur*“ verbunden ist die Weitergabe der gesamten Projektentwicklung badetouristischer Ressorts an (meist internationale) Investorengruppen (Royaume du Maroc 2008). Diese sollen die Erschließung der Ressorts eigenständig durchführen und dann Teile an weitere Investoren für einzelne Bauvorhaben veräußern.

Wie Berriane (2009a, S. 267) kritisch anmerkt, führte dies dazu, dass im ersten Jahrzehnt nach der Jahrtausendwende teilweise eine ausgeprägte Immobilienspekulation stattfand und die Generalunternehmen in einzelnen Ressorts durch Weiterverkauf an andere Investorengruppen mehrfach wechselten.

Gleichzeitig sind mit den „*Conseils Provinciaux du Tourisme*“ (CPT) und den „*Conseils Régionaux du Tourisme*“ (CRT, welche die früheren GRITs ersetzen) Institutionen ins Leben gerufen worden, in die von den privaten Leistungsträgern Vertreter delegiert werden, so dass in gewisser Weise von einer Art demokratischer Legitimierung gesprochen werden kann. Gleichzeitig wurde das strukturelle Problem der GRITs nicht beseitigt. Weder verfügen die CPTs und die CRTs über ein eigenständiges Budget (z. B. einen Anteil der Tourismusabgabe), noch ist ihr Verhältnis zu den anderen Akteuren klar definiert. Auch das Verhältnis zwischen den CPTs und den CRTs ist nicht klar definiert, d. h. die CRTs werden nicht aus Mitgliedern der CPTs gebildet, sondern stellen prinzipiell eine eigenständige Organisation dar. Gleichzeitig führte die Schaffung von provinziellen und regionalen Vertretungen der Tourismuswirtschaft nicht zu einer Übertragung von Aufgaben der entsprechenden Außenstellen des nationalen Tourismusministeriums (*Délégation Provinciale / Régionale du Tourisme*). Dieses Grundprinzip paust sich auch bei den bisherigen weiteren Entwicklungen durch. Nachdem die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts von einer Ausdifferenzierung und Ausweitung zentralstaatlicher Kontrollinstitutionen geprägt war, entstehen in den ersten beiden Jahrzehnten des 21. Jahrhunderts auch mehr demokratisch auf den räumlichen Untererebenen legitimierte Strukturen bzw. zivilgesellschaftliche Bottom-Up-Initiativen. Diese Vervielfachung der Akteure ist aber gleichbedeutend mit dem Entstehen von mehrfachen Parallelstrukturen, da weder bei der additiven Ergänzung von zentralstaatlichen Institutionen, noch bei der Entstehung von regionalen oder provinziellen Organisationen und Institutionen die bestehenden Aufgabenbereiche von bereits bestehenden zentralstaatlichen Institutionen auf neu entstandene Einheiten übertragen wurden. Damit ist auch das Wechselspiel zwischen den einzelnen Akteuren nicht klar und eindeutig definiert, sondern hängt vielfach von individuellen Gegebenheiten in den einzelnen Raumeinheiten ab.

Neben der Hauptorientierung auf die küstenständigen, badetouristisch ausgerichteten Ressorts des „*Plan Azur*“ und dem Ausbau des kulturorientierten Städtetourismus in den Königsstädten im sog. „*Plan Mada'In*“ wurde mit der Vision 2010 zum ersten Mal auch ein gewisser Fokus auf den „*Tourisme Rural*“, den Tourismus im ländlichen Raum gelegt (Royaume du Maroc 2008). Hierfür sollten auch entsprechende Organisationen geschaffen werden, die partiell die Rolle von Destinationsmanagementorganisationen (DMO) übernehmen sollten. In Anlehnung an entsprechende französische Ansätze (Henry 1995) wurden sog. „*Pays d'Accueil Touristiques*“ (PAT) eingerichtet (Royaume du Maroc 2002,

S. 144 f.; siehe auch Kagermeier 2014). Das Grundprinzip des PAT-Ansatzes basiert auf der Tatsache, dass im ländlichen Raum die einzelnen kleineren touristischen Attraktionen und Angebote meist nicht genügend eigenständige Anziehungskraft besitzen, um als Einzelangebot entsprechend auf dem Markt wahrgenommen zu werden. Anders als bei badetouristischen Ressorts oder städtetouristischen Angeboten, die aus sich selbst heraus eine eigenständige Destination bilden können, müssen im ländlichen Raum eine Vielzahl von kleinteiligen Angebotselementen zu einem Produkt zusammengefasst und entsprechend vermarktet werden.

Gleichzeitig fehlen den kleinteiligen privatwirtschaftlichen Akteuren im ländlichen Raum – anders als bei größeren nationalen und internationalen Hotelketten oder Veranstaltern – oftmals sowohl die Kompetenzen als auch die Ressourcen, um ihr Angebot entsprechend auf dem – insbesondere internationalen – Markt zu präsentieren. Auch wenn sich durch die Möglichkeiten des Internets (und insbesondere auch die unterschiedlichen Buchungsplattformen, einschließlich von Airbnb, vgl. Stors & Kagermeier 2017) die Optionen für kleinteilige Anbieter im sog. *Long Tail* (Anderson 2006) deutlich verbessert haben und sich dies ebenfalls bei den Anbietern im ländlichen Raum Marokkos positiv niederschlägt (Popp & Elfasskaoui 2013), haben diese neuen Vermarktungsmöglichkeiten zwar die Notwendigkeit für entsprechende destinationsbezogene Buchungsplattformen reduziert.

Die Konzeption und Positionierung des aus einer Vielzahl von kleinen unabhängigen Angeboten bestehenden Leistungsbündels umfasst aber sehr viel mehr als nur die Buchbarkeit von einzelnen Übernachtungsmöglichkeiten (Kagermeier, Elfasskaoui & Amzil 2018). Ähnlich wie z. B. in Deutschland gilt auch für den ländlichen Raum in Marokko, dass sich größere, auch klar abgrenzbare und kommunizierbare Raumeinheiten als Destinationen mit entsprechenden Produktlinien präsentieren. Die Zusammenfassung von einzelnen Teilleistungen zu einem Bündel von Angeboten unter dem Dach einer DMO stellt damit für den Tourismus im ländlichen Raum eine wichtigere Aufgabe dar als beim traditionellen Badetourismus oder im Städtetourismus. Entscheidend für den Erfolg einer DMO im ländlichen Raum ist dabei, dass alle relevanten Akteure einbezogen werden. Neben den (zumeist kleinen) privatwirtschaftlichen Dienstleistern handelt es sich im ländlichen Raum auf der Seite der öffentlichen Hand oftmals auch um Managementorganisationen von Schutzgebieten (Natur- oder Nationalparks, Biosphärenreservate, etc.), die neben den politischen Entscheidungsträgern und der Bevölkerung auf der Basis von klaren, abgestimmten Zielsetzungen einzubeziehen sind, wie dies bereits von Flagestad & Hope (2001) formuliert wurde.

Eine vom marokkanischen Tourismusministerium mit finanzieller Unterstützung der United Nations World Tourism Organisation (UNWTO) in Auftrag ge-

bene Studie skizzierte die notwendigen relevanten Aspekte für DMOs im ländlichen Raum Marokkos:

- Entwicklung von entsprechenden Produktlinien für naturorientierten Aktivtourismus, einschließlich der notwendigen touristischen Infrastruktur (z. B. Wanderwege, Ausschilderung)
- Initiierung von angemessenen Unterkunfts- und Einkehrmöglichkeiten bei räumlichen Angebotslücken
- Qualitätssicherung und Zertifizierung
- Übernahme von destinationsbezogener Marktkommunikation (auch durch Transfer von nationalen Institutionen) (Royaume du Maroc 2002, S. 148 ff.).

Als zentrale Nuclei für Destinationen im ländlichen Raum sollten sog. „*Maisons de Pays*“ geschaffen werden. Ähnlich wie z. B. die Besucherzentren in Nationalparks sollten sie als Anlaufpunkt und Informationsstelle für Besucher fungieren, gleichzeitig aber auch als eine Art „Schaufenster der Destination“ für die Vermarktung regionaler Produkte fungieren (Royaume du Maroc 2002, S. 148 ff.). Zusätzlich wurde die Notwendigkeit des Capacity Buildings zum Aufbau des entsprechenden touristischen Know-Hows für die kleineren Leistungsträger im ländlichen Raum formuliert (Royaume du Maroc 2002, S. 185 ff.). Dabei wurde auch entsprechend dem Subsidiaritäts- und Gegenstromprinzip eine stärkere institutionelle Verankerung des *Tourisme Rural* auf nationaler Ebene durch eine eigenständige „*Agence de Développement du Tourisme Rural*“ (ADTR) vorgeschlagen (aber bis heute nicht realisiert). Diese Agentur zur Entwicklung des Tourismus im ländlichen Raum sollte im Wechselspiel mit den einzelnen PATs als gleichberechtigte Partner auf Augenhöhe den Erfahrungsaustausch und die Weiterentwicklung der ländlichen Destinationen fördern (Royaume du Maroc 2002, S. 175 ff.). Auch wurde klar darauf hingewiesen, dass für die Tragfähigkeit des PAT-Ansatzes auch eine entsprechende eigenständige Finanzausstattung (d. h. unabhängig von sporadisch eingeworbenen Projektmitteln bzw. nicht einklagbaren Zuweisungen von zentralstaatlichen Institutionen) notwendig sei (Royaume du Maroc 2002, S. 192 ff.). Angesichts der Schwierigkeiten des Zugangs von kleineren privaten Leistungsträgern zum klassischen Kapitalmarkt wurde neben anderen unrentierlichen Infrastrukturaufgaben der DMOs auch deren Rolle bei der Bereitstellung von Mikro-Krediten betont.

Auch wenn der Ansatz zur Förderung des Tourismus im ländlichen Raum im Rahmen der Tourismusstrategie 2010 nicht im Mittelpunkt stand, sondern mehr als eine Art Appendix anzusehen ist, der erst nach der Verabschiedung im Laufe des Prozesses der Umsetzung stärker ausgebildet wurde, hat er eine Vielzahl von Aktivitäten von kleinen privatwirtschaftlichen Akteuren und lokalen NGO-Initiativen der Zivilgesellschaft in unterschiedlichen ländlichen Gebieten zum Bau von kleineren Unterkünften oder Wanderrouten ausgelöst. Die beiden

marokkanische Kollegen Berriane & Moizo (2014, S. 21) sprechen sogar von einem gewissen „Fieber“ in manchen ländlichen Regionen. Aber fast 20 Jahre nach dem Start dieser Initiativen zur Förderung des Tourismus im ländlichen Raum fällt die Bilanz relativ desillusionierend aus. Zentrale Schwachpunkte des Versuchs zur Stimulierung des Tourismus im ländlichen Raum sind sowohl auf der Seite der öffentlichen Hand als auch der privatwirtschaftlichen Akteure zu identifizieren. Auf der Seite der öffentlichen Hand ist zu konstatieren:

1. Die Persistenz des hierarchischen Verständnisses eines relativ autoritären Staates
2. Eine weiterhin starke Orientierung auf größere regionsexterne Investoren bei Großprojekten
3. Das weitgehende Fehlen des Bewusstseins für die Notwendigkeit neuer Governance-Ansätze.
4. Schwachpunkte aus der Seite der kleinen privatwirtschaftlichen Akteure, die sich im Tourismus im ländlichen Raum engagieren sind:
5. Fehlen von entsprechenden Kompetenzen für ein professionelles Agieren auf dem Markt
6. Kaum horizontale Kooperationen zwischen den einzelnen Leistungsträgern. Auch wenn lokale, aber auch internationale NGOs in manchen Fällen versucht haben die Governance-Defizite des Zentralstaats zu kompensieren, blieb ihr Erfolg meist sehr begrenzt (genauer z. B. Berriane & Aderghal 2012, Berriane & Moizo 2014 oder Kagermeier 2014). Eines der wenigen – und sicherlich das herausragende – Beispiel in Marokko, bei dem Graswurzel-Ansätze einen signifikanten Beitrag zur Entwicklung des Tourismus im ländlichen Raum leisten konnten, ist das sog. „Réseau de Développement du Tourisme Rural“ (RDTR 2012) in der Region Souss-Massa, auf das in Abschnitt 4 deshalb noch genauer eingegangen wird.

### 3.3 Die Governance-Ansätze der Vision 2020

Bis 2010 erfolgten anstatt der geplanten flächendeckenden Einführung von PATs im ländlichen Raum nur weniger als zehn zumindest partielle Umsetzungen als Modellvorhaben in verschiedenen Landesteilen (genauer Kagermeier 2014, S. 54 ff.). Deren schwache Performance ist sicherlich – neben dem relativ unreflektierten Kopieren des französischen Ansatzes, ohne dass die entsprechenden unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Marokko entsprechend berücksichtigt worden sind – zu einem erheblichen Teil auf Governance-Schwächen und die ungelösten Fragen nach dem Verhältnis zwischen den zentralstaatlichen Strukturen (einschließlich deren Außenstellen in den Provinzen und Regionen) sowie den stärker Bottom-Up geprägten Institutionen und Organisationen bzw.

den privatwirtschaftlichen Akteuren zurückzuführen. Dementsprechend wurde das Konzept stillschweigend von den zentralstaatlichen Institutionen nach 2010 aufgegeben, als eine aktualisierte Fassung einer Tourismusstrategie aufgelegt wurde (Royaume du Maroc 2011a).

Als zentrale Triebfeder für die sog. „*Vision 2020*“ ist mehr oder weniger die gleiche Motivlage wie bei der Vorgängerstrategie 2010 beibehalten worden, nämlich die Fortführung des Ansatzes, die Rolle des Tourismus als Motor der Volkswirtschaft auszubauen (Royaume du Maroc 2014). Die starke Orientierung auf rein quantitative Wachstumsziele schlägt sich darin nieder, dass als zentrales Ziel eine weitere Verdoppelung des wirtschaftlichen Umsatzes angestrebt wird. Qualitative Ziele wie Qualitätsmanagementansätze dienen im Wesentlichen dazu die Wachstumsorientierung durch Verbesserung der Chancen Marokkos in einem hochkompetitiven Marktumfeld zu gewährleisten.

Als zentrale Neuerung der Tourismusstrategie 2020 ist die erstmalige Ausweisung von flächendeckenden Destinationen, sog. „*Territoires Touristiques*“ anzusprechen. Von Seiten des Tourismusministeriums wurde Marokko in acht Tourismusregionen aufgeteilt (vgl. Abb. 4).

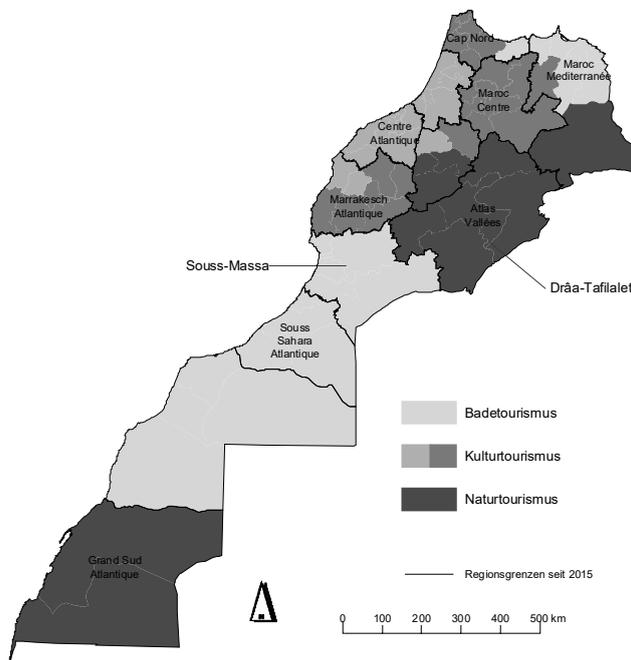


Abb. 4: Tourismusregionen der Tourismustrategie 2020 und administrative Regionsgrenzen seit 2015 (Quelle: Eigener Entwurf nach Royaume du Maroc 2013a, S. 18 sowie Zaireg 2015, mit Hervorhebung der Souss-Massa & der Drâa-Tafilalet Region )

Jede Tourismusregion soll dabei ein einheitliches Profil aus den drei Produktlinien „Badetourismus“, „Kulturtourismus“ oder „Naturtourismus“ aufweisen. Die Abgrenzung der Destinationen zielte neben einer kohärenten Angebotsausrichtung auch darauf ab, dass die Tourismusregionen groß genug sind, um auf dem internationalen Markt eine entsprechende Sichtbarkeit zu erreichen: *„présentant la cohérence touristique, l’attractivité et la masse critique nécessaires ... pour disposer d’une visibilité internationale et accéder au statut de destination à part entière.“* (Royaume du Maroc 2018b) Dabei soll jede Tourismusregion – nicht unabhängig, sondern immer noch unter der Führerschaft des nationalen Ministeriums – seine eigene Tourismusstrategie entwickeln. Dabei erscheint die Beschränkung auf nur drei Produktlinien vor dem Hintergrund der Vielfalt an Potentialen in Marokko sicherlich etwas eingeschränkt und auch die Zuordnung etwas mechanistisch.

Auch wenn der Ansatz grundsätzlich als Versuch zu würdigen ist, zumindest ansatzweise dezentralisierte Herangehensweisen zu initiieren, berücksichtigt er die parallel in anderen Ministerien ablaufenden Überlegungen zur Neuabgrenzung der Verwaltungsregionen nicht weiter. Dies spricht auch für Abstimmungs- bzw. Governance-Defizite auf der Ebene der Zentralregierung. Zwar könnte die eigenständige, Verwaltungsgrenzen übergreifende Ausweisung von Destinationen als sinnvoll angesehen werden, wenn die in etwa Bundesländern entsprechenden Verwaltungsregionen keine in sich konsistenten Destinationen darstellen. Aber ein etwas genauerer Blick auf die Abgrenzung der Tourismusregionen und der Verwaltungsregionen zeigt, dass bei verwaltungsregionsübergreifenden Festlegung von Tourismusregionen das Ziel von konsistenten Destinationen mit einem klaren und eindeutigen gemeinsamen Produktprofil nur teilweise erreicht worden ist. So kann z. B. die präsaaharische Tourismusregion „Atlas/Vallées“ als Tourismusregion mit einem relativ stringenten naturtouristischen Profil angesprochen werden. Diese vom Tourismusangeboten im ländlichen Raum geprägte touristische Region umfasst den Hohen Atlas und die südlich anschließenden wüstenhaften Gegenden Marokkos und entspricht damit hinsichtlich des touristischen Angebotes im Wesentlichen der Zuordnung zum Naturtourismus. Der größte Teil der Tourismusregion wird von der Verwaltungsregion „Drâa-Tafilalet“ gebildet. Allerdings wurden zur Tourismusregion „Atlas/Vallées“ auch Provinzen nördlich des Hohen Atlas zugeschlagen, die hinsichtlich der touristischen Ausrichtung auf ganz andere Produkte abzielen. Deren Zuordnung zu „Atlas/Vallées“ kann letztendlich nur dadurch erklärt werden, dass etwas mechanistisch eben eine flächendeckende Abdeckung des Staatsgebietes erzielt werden sollte. Andererseits wurde z. B. bei der Ausweisung von Verwaltungsregionen der südöstlichste Landesteil (Provinz Figuig), der auch zur Tourismusregion „Atlas/Vallées“ gehört, nicht der Verwaltungsregion Drâa-Tafilalet zugeschlagen. Dies erfolgte vor dem Hintergrund, dass die Expertenkommission aufgrund der struk-

turellen Ähnlichkeiten eine Zuordnung zur Region „Drâa-Tafilalet“ vorgeschlagen hatte (Royaume du Maroc. Commission consultative de la régionalisation 2011c, S. 36). Damit wären Tourismusregion und Verwaltungsregion deckungsgleich ausgefallen. Letztendlich wurde der südöstliche Landesteil ohne weitere öffentliche Begründung dann aber einer anderen Verwaltungsregion zugeschlagen und damit die Chance einer identischen Abgrenzung von Tourismus- und Verwaltungs-Region verpasst. Auch dies spricht für suboptimale Abstimmungsprozesse zwischen den beteiligten Ministerien.

Umgekehrt erscheint die Ausweisung der Tourismusregion „Souss-Sahara-Atlantique“ etwas oberflächlich und ebenfalls vom Impetus getrieben, das gesamte Staatsgebiet flächendeckend Tourismusregionen zuzuordnen. Neben der Verwaltungsregion „Souss-Massa“ mit dem badetouristischen Schwerpunkt Agadir umfasst die Tourismusregion zwei weitere südliche Verwaltungsregionen, die weitgehend aus Wüsten bestehen und stark vom Phosphatbergbau geprägt sind. Trotz der langen Küste finden sich dort kaum badetouristische Ansätze, bzw. spielt der Tourismus in diesen südlichen Verwaltungsregionen eben keine größere Rolle. Gleichzeitig ist der ländliche Raum in der Verwaltungsregion „Souss-Massa“ von den westlichen Ausläufern des Hohen Atlas sowie den Bergländern des AntiAtlas geprägt, dessen touristische Angebote keinen Bezug zum Badetourismus aufweisen. Dieser prägt eben nur einen sehr kleinen Teil der Region Souss-Massa. Damit erscheint die Zuordnung dieses südlichen Landesteils in Gänze zur Produktlinie Badetourismus fragwürdig und möglicherweise auch mehr von politisch motiviertem Wunschdenken als von den realen touristischen Angeboten und Potentialen geprägt.

Gleichzeitig sollen die Tourismusregionen eine wichtige Rolle in der aktuellen Tourismusstrategie spielen. Jede Tourismusregion soll sich entsprechend der Produktlinienzuordnung ausrichten und positionieren und eine Roadmap mit entsprechenden Governance-Ansätzen entwickeln: *„Chacun des territoires touristiques est doté d'un positionnement et d'une ambition spécifiques ... qui feront l'objet de feuilles de route régionales détaillées, portées par une gouvernance propre et des moyens dédiés.“* (Royaume du Maroc 2011a, S. 11)

Aber auch hier bedeutet das eben nicht, dass die Tourismusregionen eigenständig agieren können. Vielmehr sollen sie an einer Art „Gängelband“ des zentralstaatlichen Tourismusministeriums durch von diesem neu zu schaffende „Agences de Développement Touristique“ (ADT) geführt werden, welche die Umsetzung der nationalen Vorgaben garantieren sollen (Royaume du Maroc 2018a; vgl. Abb. 5). Obwohl die Tourismusedwicklungsagenturen – auch vor dem Hintergrund der sich etablierenden Verwaltungsregionen und deren tourismusbezogenen Aktivitäten (vgl. Abschnitt 4) – im Jahr 2018 noch nicht eingerichtet sind, stellen sie doch den Willen der Zentralregierung unter Beweis, bei den Entwicklungen auf der regionalen Ebene weiterhin als führende Instanz zu intervenieren.

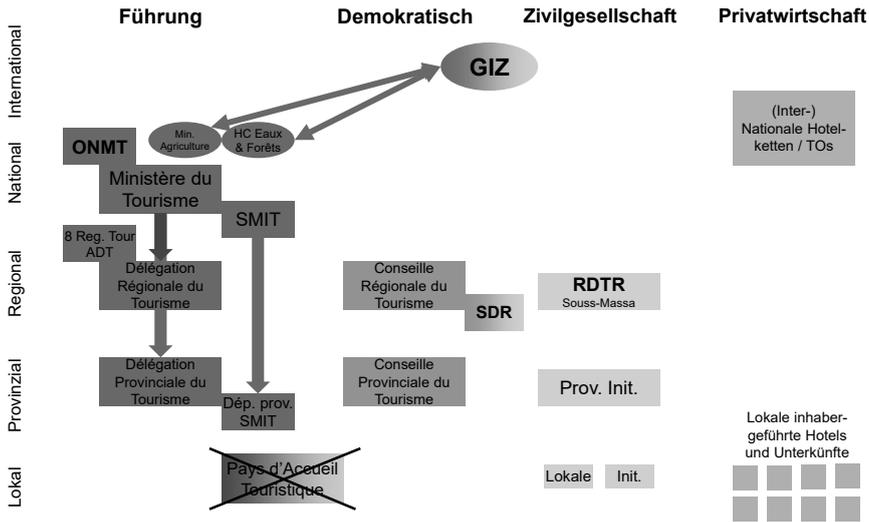


Abb. 5: Governance bezogene Akteure im marokkanischen Tourismus im Jahr 2018 (Quelle: Eigener Entwurf)

Gleichzeitig ist auch noch das Verhältnis zwischen den unterschiedlichen zentralstaatlichen tourismusbezogenen Institutionen, den provincialen und (verwaltungs-) regionalen ministeriellen Außenstellen DPTs und DRTs sowie den Außenstellen des SMIT (vgl. Abb. 5) mit den ADTs nicht geklärt. Damit steht zu befürchten, dass auch in diesem Fall möglicherweise eine weitere zentralstaatliche Institution geschaffen werden könnte, die ohne klare Abstimmung mit bestehenden Institutionen zu weiteren Parallelstrukturen führen würde.

Dementsprechend schlussfolgert ein marokkanischer Kollege auch bezüglich der aktuellen Situation hinsichtlich des Reduzierens von Top-Down-Ansätzen in der marokkanischen Tourismuspolitik, so wie sie sich in der „Vision 2020“ manifestieren, dass trotz der zunehmenden Optionen für andere Akteure das Tourismusministerium nach wie vor bis heute alle Zügel in der Hand behalten möchte: „*Même si d'autres acteurs peuvent être une partie prenante dans la politique touristique, on constate que c'est au ministère du tourisme que revient, jusqu'à nos jours, la totalité de la mission.*“ (Lazhar 2015, S. 257)

In Abschnitt 3.1 wurde bereits erwähnt, dass Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit bereits seit längerem mit dem Blickwinkel der Schaffung außergararischer Einkommensquellen tourismusbezogene Projekte in Marokko (ähnlich wie vielen anderen Ländern des Globalen Südens) durchführen. Dabei kooperieren sie traditionellerweise mit dem Landwirtschaftsministerium bzw. der als eine Art Naturschutzbehörde fungierenden ursprünglichen Forstverwaltung „*Haut Commissariat aux Eaux et Forêts*“ (vgl. z. B. GIZ 2017). Mit ähnlichen Zielsetzungen der

ökonomischen Stabilisierung peripherer und teilweise marginalisierter ländlicher Räume sind in Marokko in den letzten Jahren auch andere Ministerien mit tourismusbezogenen Projekten tätig geworden. So lief im östlichen Teil der heutigen Region Drâa-Tafilalet von 2006 bis 2015 das „Programme Oasis Tafilalet“ (POT), in dem eine Reihe von indirekt (z. B. über Straßenerschließungsmaßnahmen, vgl. Kagermeier, Elfasskaoui & Amzil 2019) oder direkt Tourismusbezug aufweisen. So wurde im Rahmen des POT nicht nur der Bau von Unterkunftseinrichtungen gefördert. Es wurde z. B. auch die Entwicklung der sog. „Route de Majhoul“ (eine Dattelsorte) initiiert, mittels derer die Erkundung der Oasenlandschaft des Tafilalet durch Touristen stimuliert werden soll (Royaume du Maroc 2015)<sup>1</sup>. Träger des POT war das „Ministère de l’Urbanisme et de l’Aménagement du territoire national“, wobei nur ein marginaler Bezug zur provinziellen Außenstelle des Tourismusministeriums bestand. Auch die vom Innenministerium getragene „Initiative Nationale de Développement Humain“ (INDH) führt – mit dem Blickwinkel der Hebung des Lebensstandards im ländlichen Raum – ähnlich gelagerte Projekte mit Tourismusbezug durch. Gleiches gilt für 2010 gegründete und dem Landwirtschaftsministerium zugeordnete „Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l’Arganier“ (ANDZOA 2018), deren Interventionsbereiche die Arganeraie in der Region Souss-Massa und die Oasen der Region Drâa-Tafilalet umfassen.

Damit ist nicht nur für das Tourismusministerium, sondern auch für den gesamten zentralstaatlichen Apparat zu konstatieren, dass in den letzten Jahren eine Vielzahl von Institutionen und Programmen geschaffen wurde, die nur sehr partiell abgestimmt im ländlichen Raum intervenieren und dabei auf den Tourismus als ökonomische Aktivität abstellen.

## 4 Lokale und regionale zivilgesellschaftliche Bottom-Up Initiativen

Auch wenn auf der nationalen Ebene – trotz vielfältiger anderslautender Beteuerungen in „Sonntagsreden“ – die Zentralisierungstendenzen nach wie vor dominieren und eine substantielle Abgabe von Zuständigkeiten und insbeson-

---

<sup>1</sup> Dabei ist es zum ersten Mal im Tourismus des ländlichen Raums Marokkos gelungen, die ursprünglich von der NGO APECTAF (Association des Promoteurs de l’Ecotourisme du Tafilalet) getragene Initiative inzwischen in eine GIE (Groupement d’Intérêt Economique) Majhoul Partners zu überführen. Damit sind auch operative wirtschaftliche Vermarktungsaktivitäten, die nicht mit einem Vereinsstatus vereinbar sind, möglich (Royaume du Maroc 2015, S. 18).

dere auch Ressourcen noch nicht erkennbar ist, hat der Demokratisierungs- und Dezentralisierungsdiskurs – insbesondere seit dem Arabischen Frühling 2011 – dazu geführt, dass auf der lokalen, provinziellen und regionalen Ebene in den letzten Jahren eine ganze Reihe von Initiativen entstanden ist (vgl. Abb. 5).

#### 4.1 Zivilgesellschaftliche Ansätze des RDTR

Das wohl hinsichtlich der Zielsetzungen umfassendste und auch bezogen auf die Umsetzung am meisten überzeugende Beispiel für eine Initiative, die versucht, Governance-Defizite des Tourismusministeriums zu kompensieren, findet sich in der Region Souss-Massa im Hinterland von Agadir. Das bereits in Abschnitt 3.2 erwähnte „Réseau de Développement du Tourisme Rural“ (RDTR) wurde 2011 gegründet (noch mit dem Wirkungsbereich der damaligen Region Souss-Massa-Drâa). Als Ziele des Zusammenschlusses von vor allem privatwirtschaftlichen Leistungsträgern wurden formuliert:

1. Konsolidierung der institutionellen Kapazität des RDTR
2. Entwicklung von touristischen Routen
3. Begleitung und Schulung
4. Entwicklung eines Umwelt- und Qualitätszeichens (Ecolabel)
5. Verkaufsförderung und Marketing (RDTR 2012).

Damit setzte sich der RDTR das Ziel, Aufgaben zu übernehmen, die in vielen Ländern als klassische Zuständigkeiten von lokalen oder regionalen DMOs verstanden werden. Vor dem Hintergrund des gescheiterten Ansatzes der Etablierung von PATs im ländlichen Raum Marokkos durch das Tourismusministerium als eine Art von DMO sowie der Tatsache, dass weder die DPTs und DRTs als Außenstellen des Tourismusministeriums noch die Plattformen der CPTs und CRTs als Vertreter der tourismuswirtschaftlichen Akteure die Produktentwicklung und Vermarktung einer ländlichen Destination ausfüllen, sollten diese Aufgaben quasi in Eigenregie umgesetzt werden, um die bestehenden Defizite zu kompensieren. Tourismus im ländlichen Raum ist meist von einer Vielzahl kleinerer Akteure geprägt, die – insbesondere, aber nicht nur in den Ländern des Globalen Südens (vgl. z. B. Kagermeier & Kobs 2013 oder Kagermeier Elfasskoui & Amzil 2018) – oftmals mit Schwierigkeiten beim Marktzugang, aber auch dem Zugang zu finanziellen Ressourcen, konfrontiert sind und häufig auch nicht über adäquate Kompetenzen zur erfolgreichen Beteiligung im Tourismusmarkt verfügen und dementsprechend auch nur schwache Betriebsindikatoren (wie z. B. niedriger Auslastung; vgl. Berriane & Moizo 2014, S. 12) aufweisen.

Das Hauptziel des RDTR ist damit, kleinere privatwirtschaftliche Tourismusakteure zu vereinigen, um in einer Art Selbsthilfe einerseits das touristische

Angebot im ländlichen Raum zu strukturieren und zu organisieren, ihre gemeinsamen Interessen hinsichtlich der Marktkommunikation zu bündeln, sowie andererseits den Austausch von Good Practise Beispielen zu fördern, um Innovation und Qualitätsorientierung zu erreichen (RDTR & Afkar 2013, S. 6). Dank der nicht nur ideellen, sondern auch substantiell finanziellen Unterstützung des „*Conseil Régional*“ Souss-Massa-Drâa, (bzw. ab 2015 Souss-Massa) konnten Zuschüsse zur Schaffung von Übernachtungseinrichtungen vermittelt und damit die Herausforderung des Zugangs zu finanziellen Ressourcen verbessert werden. Darüber hinaus werden die Personalkosten für eine Geschäftsstelle des RDTR (Miete und Personalkosten) vom „*Conseil Régional*“ finanziell unterstützt. Auch eine Reihe von Fortbildungs- und Transfer-Veranstaltungen konnten mit der finanziellen Unterstützung durchgeführt werden. Der RDTR konnte eine Internetplattform ([www.maroc-tourisme-rural.com](http://www.maroc-tourisme-rural.com) bzw. [www.tourisme-rural.ma](http://www.tourisme-rural.ma)) aufbauen, auf der die touristischen Angebote im ländlichen Raum der Region (sprich ohne den Badetourismus in Agadir) entsprechend gebündelt und mit den unterschiedlichen Produktlinienoptionen – neben dem naturorientierten und kulturellen Erbe auch mit einem klaren Fokus auf unterschiedliche Aktivitäten und kulinarische Optionen sowie traditionelle Bräuche, handwerklichen Praktiken oder Kunsthandwerk – präsentiert werden. Ansätze zum Aufbau einer Buchungsplattform wurden inzwischen aufgegeben, da zwischenzeitlich die kommerziellen Buchungsplattformen (einschließlich Airbnb) ausreichend Möglichkeiten auch für kleinere Betriebe bieten.

Fortbildungsangebote für die privatwirtschaftlichen Tourismusakteure zählen ebenfalls zum Aufgabenfeld des RDTR. Die Eigentümer der Übernachtungseinrichtung haben oftmals vor der Schaffung ihrer touristischen Einrichtungen in anderen Wirtschaftssektoren (teilweise auch als Arbeitsmigranten) gearbeitet. Damit zeichnen sie sich vielfach nicht nur durch Schwächen bei konkreten operativen Fähigkeiten, sondern oft auch durch ein begrenztes Know-how bezüglich der touristischen Trends und nachfrageseitigen Erwartungshaltungen – einschließlich der Nachhaltigkeitsorientierung – aus (El Boudribili, Kabbachi & Kagermeier 2012).

Einerseits als Teil der externen Marketingstrategie, andererseits aber auch als Element des Binnenmarketings wurde in Kooperation mit der Universität Agadir ein Ecolabel entwickelt, das gleichzeitig auch als Qualitätszertifizierung fungiert und die Angebotsqualität in den kleinteiligen Übernachtungsangeboten fördern soll (RDTR 2013). Damit übernahm der RDTR auch in diesem Bereich Aufgaben, die ansonsten originär von DMOs ausgefüllt werden.

Im Vergleich zu der Vielzahl von kleineren lokalen Initiativen, die oftmals nur einen begrenzten Aktionsradius aufweisen und nach einer kurzen aktiven Phase dann wieder inaktiv werden (Berriane & Moizo 2014, S. 5), zeichnet sich der RDTR

nicht nur durch einen übergreifenden räumlichen Ansatz aus, der die gesamte Region einbezieht. Auch das Aktivitätsspektrum ist nicht nur auf ein kleineres konkretes Projekt ausgerichtet, sondern weist eine klare umfassende strategische Perspektive auf. Ermöglicht wurde dies durch das Commitment des „*Conseil Régional*“, das eben nicht nur kurzfristig einzelprojektorientiert, sondern von einer gewissen Dauerhaftigkeit und Kontinuität geprägt ist.

Gleichwohl zeichnen sich auch beim RDTR Ermüdungserscheinungen ab, die wohl als strukturelles Problem von rein ehrenamtlich geprägten NGOs anzusehen sind. Nach der ersten Zertifizierung mit dem Ecolabel im Jahr 2013 im Rahmen von empirischen Erhebungen für eine Dissertation (El Boudribili 2014) konnte keine klare Kontinuität mit einer in festen Intervallen wiederkehrenden Wiederholung der Überprüfungen erreicht werden. Das Ecolabel sollte gleichzeitig auch das Interesse an einer Mitgliedschaft im RDTR stimulieren. Auch dieses Wachstumsziel (RDTR 2014, S. 4) wurde nicht erreicht und die Mitgliederzahl stagniert seit einigen Jahren. Zertifiziert werden können beim RDTR – anders als bei offenen Zertifizierungsansätzen von offiziellen DMOs – auch nur die Mitglieder, so dass die Reichweite limitiert ist. Umgekehrt stellt sich die Frage nach der Neutralität und Objektivität der Zertifizierung, da eine Beziehung zwischen der Zertifizierungsinstitution und den zu Zertifizierenden besteht. So wurden von 44 evaluierten Betrieben nur zwei nicht beim ersten Anlauf zertifiziert (El Boudribili 2014, S. 127).

Neben den internen strukturellen Schwachpunkten des RDTR als NGO, die DMO-Aufgaben übernimmt, wurde die Wirksamkeit auch durch die Governance-bezogenen Rahmenbedingungen beeinflusst. Ursprünglich für den Umgriff der Wirtschaftsregion Souss-Massa-Drâa gegründet, kamen von den knapp 100 RDTR-Mitgliedern auch ein knappes Drittel aus der Teilregion „Drâa“, von denen dann auch 16 mit dem Ecolabel zertifiziert wurden (El Boudribili 2014, S. 88). Nach der Umstrukturierung der Regionen wurde der Regionsteil „Drâa“ mit dem (früher zur Region Meknès gehörenden) Regionsteil „Tafilalet“ zusammengefasst. Einerseits vor dem Hintergrund, dass sich der Regionsteil „Drâa“ aus der wahrgenommenen Abhängigkeit des wirtschaftlich und politisch dominierenden Zentrum Agadir lösen wollte, andererseits auch vor dem Hintergrund, dass die Unterstützung des „*Conseil Régional*“ sich seit 2015 eben nur noch auf die kleinere Region bezieht und in der neuen Region „Drâa-Tafilalet“ noch keine vergleichbare Unterstützung für den Tourismus im ländlichen Raum etabliert ist, haben die Akteure des Regionsteils „Drâa“ den RDTR verlassen. Ansätze zu einer eigenständigen Etablierung eines RDTR in der Region Drâa-Tafilalet wurden nach Aussagen von ehemaligen RDTR-Mitgliedern einerseits aufgrund von internen Unstimmigkeiten und Friktionen bislang nicht umgesetzt. Andererseits wird von Akteuren, die Ansätze zu einer Neugründung verfolgt hatten, auch signalisiert, dass sowohl die Vertreter der CPTs und insbesondere der DPTs einem solchen

Vorhaben mehr als skeptisch gegenüberstehen. Damit ist hier ein Phänomen zu beobachten, das (nicht nur in den Ländern des Globalen Südens) Governance-Ansätze teilweise konterkariert: sobald ein bestehender Druck von außen zur Einigung wegfällt, kommen zentrifugale Kräfte zum Tragen, die eine neue Form der Selbstorganisation erschweren. Die darüber hinaus in der Region Drâa-Tafilalet zu konstatierenden konkurrierende Interessen unterschiedlicher Akteure sind ein weiteres Momentum für die aktuelle Blockadesituation. Diese wird sicherlich auch davon geprägt, dass sich die Region Drâa-Tafilalet mit den beiden vor 2015 von den Zentren Agadir und Meknès dominierten Regionsteilen immer noch in einem Findungs- und Konstituierungsprozess befindet. Weder ist ein regionsweiter CRT als Vertretung der Leistungsträger gegründet worden, noch wurde auf Seiten des Tourismusministeriums ein DRT etabliert. Hintergrund ist sicherlich eine gewisse Konkurrenz zwischen den beiden – in der Protektoratszeit als zentrale Militär- und Verwaltungsposten des marokkanischen Südens gegründeten (Kagermeier 2012) – Städte Ouarzazate (Drâa) und Errachidia (Tafilalet). Beide Standorte konkurrieren aktuell auch um den Sitz der DRT. Die bipolaren Spannungen werden möglicherweise auch noch dadurch akzentuiert, dass der Regionsteil „Drâa“ stärker von Amazigh (Berber) geprägt ist, während das Tafilalet eine eher arabophone und – als Ursprung der Alaouiten-Dynastie Marokkos im Tafilalet – auch scherifische Identität pflegt (während Souss-Massa-[Drâa] relativ homogen seine Identität stärker auf Amazigh-Traditionen bezieht). Verstärkend sind auch Abgrenzungstendenzen weiterer regionaler Subzentren wie Tinghir und Zagora zu konstatieren, die eine abgestimmte regionale Tourismusentwicklungsstrategie erschweren.

Die Zertifizierungsansätze des RDTR in der Region Souss-Massa werden aktuell auch etwas dadurch konterkariert bzw. konkurrenziert, dass die deutsche Entwicklungshilfeagentur GIZ 2017 ein tourismusbezogenes Projekt in der Region Souss-Massa gestartet hat, in dem unter anderem eine weitere Ökozertifizierung entwickelt wird (GIZ 2017). Dabei ist der Hauptpartner der GIZ nicht der RDTR, sondern das „*Haut Commissariat aux Eaux et Forêts*“. Dementsprechend soll auch nicht auf dem Ecolabel des RDTR aufgebaut bzw. an dieses angeknüpft werden, sondern dieses ganz eigenständig entwickelt werden. Auch dieses Beispiel zeigt ein weiteres Mal, dass die Vielzahl von Akteuren mit ihren unabhinstimmten Aktivitäten zu einem Zuständigkeits- und Kompetenzwirrwarr im Tourismus des ländlichen Raums Marokkos führt. Dabei beeinträchtigen sich die unterschiedlichen Ansätze der Akteure oftmals bis hin zur Blockade.

Zwar konnte der RDTR in der Region Souss-Massa einige seiner umfassenden Ziele zur Förderung des Tourismus im ländlichen Raum und dessen Wettbewerbsfähigkeit erreichen. Allerdings ist es – trotz der Unterstützung der Region – nicht gelungen, dass er die Funktionalitäten einer DMO für alle Leistungsträger

übernimmt. Damit ist festzuhalten, dass zivilgesellschaftliche Ansätze nur eingeschränkt in der Lage sind, Governance-Defizite der öffentlichen Hand zu kompensieren.

## 4.2 Die aufkommende erweiterte Rolle der Regionalparlamente

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt zum RDTR angeklungen ist, ist – vor dem Hintergrund der vom König proklamierten „*Régionalisation Avancée*“ – die Regionsebene in jüngerer Zeit als potentieller neuer dezentraler öffentlicher Akteur auf den Plan getreten. Die erste Region, welche offensiv und proaktiv versucht die sich neu bietenden Optionen mit Leben zu erfüllen, ist die Region Souss-Massa. Damit könnte zum ersten Mal in Marokko die Tourismusentwicklung von demokratisch aus der Region heraus legitimierte Institutionen übernommen werden.

Ausdruck des neuen regionalen Selbstverständnisses und auch Selbstbewusstseins ist die Tatsache, dass zum ersten Mal auf der ITB (Internationale Tourismusborse) Berlin im März 2018 die Region Souss-Massa nicht mehr auf dem nationalen Stand des ONMT vertreten war, sondern im Anschluss an den nationalen Stand einen eigenständigen, weitgehend vom „*Conseil Régional*“ finanzierten und vom CRT operativ betreuten Stand unterhielt (Région Souss-Massa 2018). Es handelte sich dabei nicht um die offiziell vom Tourismusministerium ausgewiesene Tourismusregion, sondern um die Verwaltungsregion, die hier tätig war, während alle anderen Regionen sich deutlich bescheidener nach wie vor als Anschließter des ONMT präsentierten. Die Legitimität wurde aus einer kreativen Interpretation der neuen Zuständigkeit der Regionen für die wirtschaftliche Entwicklung (Reifeld & Rais 2017, vgl. Abschnitt 2) abgeleitet.

Dabei wurde während mehreren Aufenthalten in der Region im Jahr 2018 und Gesprächen mit den regionalen Akteuren deutlich, dass der ITB-Stand nur die Spitze des Eisbergs von sehr viel umfassenderen Vorhaben des „*Conseil Régional Souss-Massa*“ darstellt, sich als touristischer Schlüsselakteur der öffentlichen Hand zu positionieren. Damit stellte sich der „*Conseil Régional Souss-Massa*“ auch gegen die zentralstaatlichen Ansätze des SMIT im Jahr 2016 für die (Verwaltungs-) Region eine sog. SDR (*Société de Développement Régional du tourisme*) zu etablieren (Rial 2016). Auch die Tatsache, dass die in der Vision 2020 vom Tourismusministerium angekündigten acht „*Agences de Développement Touristique*“ (ADT; Royaume du Maroc 2018a) noch nicht installiert wurden, deutet auf Friktionen zwischen der zentralstaatlichen und der regionalen Ebene hin.

Umgekehrt hat der Conseil Régional Souss-Massa – auch dieses Mal als erste Region – im Jahr 2017 in einer eigenständigen Interpretation der Zuständigkeiten für die wirtschaftliche Entwicklung – Schritte zur Gründung einer sog. „*Société de Développement Régional*“ (SDR) unternommen. Diese soll – ohne dass die in der Regionalisierungsgesetzgebung explizit verankert wäre – für den Bereich des Tourismus (in seiner Eigenschaft als Wirtschaftssektor) erfolgen. Dabei soll die Mehrheit der Anteile von Akteuren der Region gehalten werden (*Conseil Régional, Commune urbaine d'Agadir und Maison de l'artisan*), gleichzeitig aber auch die zentralstaatlichen Institutionen (ONMT, SMIT und CDG) eingebunden werden (Saber 2017). Unstimmigkeiten zwischen den regionalen und nationalen Akteuren hinsichtlich der finanziellen Beteiligung und des Stimmenanteils haben bis Ende 2018 verhindert, dass eine erste „*Société de Développement Régional du Tourisme*“ in Marokko auch wirklich gegründet worden wäre. Dabei scheinen die nationalstaatlichen Akteure (als vorgesehene Minderheitsanteileseigner) einerseits nur geringe Bereitschaft zu einem finanziellen Engagement aufzuweisen, wollen aber andererseits (bei möglicherweise nur symbolischer finanzieller Beteiligung) trotzdem den Einfluss nicht verlieren und eine Art Sperrminorität behalten.

Ungeklärt ist in diesem Zusammen aktuell auch, wie das Verhältnis zwischen den vom „*Conseil Régional*“ finanziell unterstützten RDRT bzw. CRT (damit auch den privatwirtschaftlichen Leistungsträgern) und der SDR gestaltet werden soll, bzw. wer zukünftig welche DMO-artigen Aufgaben übernehmen soll.

## 5 Zusammenfassung und Fazit

Nach einem Jahrhundert einer von in der vorkolonialen Zeit entstandenen und in der Protektoratszeit dann administrativ gefassten hierarchischen Top-Down-Governance eines autoritären Staates sind in den letzten Jahren in Marokko – zwar teilweise zaghafte, aber deutlich erkennbare – Ansätze zu einer Umorientierung der Governance-Ansätze erkennbar. Diese gesamtstaatliche Entwicklung schlägt sich auch im Tourismus nieder. Angesichts der spezifischen Gestaltungsnotwendigkeiten manifestieren sich die neuen Governance-Entwicklungen insbesondere im ruralen Tourismus mit seiner Vielzahl an kleinteiligen Leistungsträgern und deren oftmals geringem Professionalisierungsgrad.

In einer gewissen Analogie zum föderalen bundesdeutschen System soll künftig den Bundesländern entsprechenden Regionen eine deutlich größere Rolle zukommen. Die Skizzierung der aktuellen Entwicklung konnte aber klar aufzeigen, dass eine der Hauptbremsfaktoren eine noch nicht klar entwickelte Subsidiarität ist. Die lange Zeit unumstritten führenden zentralstaatlichen Insti-

tutionen sind – trotz sich langsam entwickelnder dezentraler Governance-Akteuren – immer noch in der Phase der uneingeschränkten Machtfülle verankert. Damit entstehen – neben den bereits bestehenden Parallelstrukturen innerhalb des zentralstaatlichen Systems – weitere Parallelstrukturen mit unklaren sich vielfach überlagernden Zuständigkeits- und Kompetenzfeldern. Dabei besteht eine zentrale Ambivalenz zwischen den traditionell von zentralstaatlichen Institutionen ausgeübter Supervision und Kontrolle sowie dem von den kleinteiligen Akteuren benötigten Coaching bzw. der Begleitung ihrer Aktivitäten.

Vor dem Hintergrund des skizzierten aktuellen Spannungsverhältnisses zwischen den unterschiedlichen Akteuren werden die Autoren im Jahr 2019 mit finanzieller Unterstützung des BMBF ein Projekt zu „Governance Ansätze für Nachhaltigen Tourismus in Süd-Marokko“ starten. Ziel soll es sein, Hinweise für eine Optimierung des Wechselspiels zwischen den beteiligten Akteuren im Tourismus des ländlichen Raums zu entwickeln.

## Literaturverzeichnis

- Amzil, Lahoucine (2009). *Processus et enjeux de la touristification d'une montagne en difficulté. Le cas d'Ida-ou-Tanane* (Haut Atlas occidental). Dissertation. Rabat.
- Anderson, Chris (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. New York.
- ANDZOA (= Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier) (2018): *Textes de loi*. Rabat URL: [andzoa.ma/fr/andzoa/textes-de-loi/](http://andzoa.ma/fr/andzoa/textes-de-loi/), Abruf am: 16.12.2018.
- Benyahya, Mohamed (Hrsg.) (1998). *La région au Maroc : l'édification d'une collectivité locale*. Rabat (= Publications de la Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement, Série Thèmes actuels, 16).
- Berriane, Mohamed (2009a). Conclusion générale : Tourisme international et tourisme national dans les pays des rives Sud et Est de la Méditerranée : de multiples et nouvelles recompositions. In Berriane Mohamed (Hrsg.): *Tourisme des nationaux, tourisme des étrangers : Quelles articulations en Méditerranée ?* Rabat, S. 251–268 (= Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Rabat – Série Essais et Études, 41).
- Berriane, Mohamed (2009b). Le tourisme au Maroc : Le monde des paradoxes. In Berriane, Mohamed (Hrsg.): *Tourisme des nationaux, tourisme des étrangers : Quelles articulations en Méditerranée ?* Rabat, S. 63–82 (= Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Rabat, Série Essais et Études, 41).
- Berriane, Mohamed (2010). *Suivi de la stratégie méditerranéenne pour le développement durable. Promouvoir un tourisme durable au Maroc*. Étude nationale du Maroc. Sophia Antipolis.
- Berriane, Mohamed (2012). *Tourisme rural et produits de terroir dans le pays de Chefchaouen. Marrakesch* (= Vortragsfolien für: École doctorale « Terroirs et patrimoines ruraux méditerranéens au XXIe siècle : entre idéologie, projets et réalités de terrain », 11. bis 19. Oktober 2012).
- Berriane, Mohamed & Aderghal, Mohamed (2012). *Tourisme rural, Gouvernance Territoriale et Développement Local en zones de montagnes*. Rabat.

- Berriane, Mohamed & Moizo, Bernard (2014). Initiatives locales, politiques publiques et développement du tourisme en milieu rural au Maroc: Bilan de 15 années de tourisme dans les arrière-pays. In Berriane, Mohamed (Hrsg.): *Le tourisme des arrière-pays méditerranéens, des dynamiques territoriales locales en marge des politiques publiques*. Rabat/Fes, S. 21–42.
- Berrissoule, Badra (2002). Marrakech: Le GRIT devient Conseil Régional du Tourisme. In *L'Économiste. Le premier quotidien économique du Maroc*. Edition N°:1368, vom 4. Oktober 2002. URL: [www.leconomiste.com/article/marrakech-le-grit-devient-conseil-regional-du-tourisme](http://www.leconomiste.com/article/marrakech-le-grit-devient-conseil-regional-du-tourisme), Abruf am: 16.12.2018.
- CRAM (= Centre de Recherches sur l'Afrique Méditerranéenne) (Hrsg.) (1966). *Annuaire de l'Afrique du Nord*. Vol. 4, 1965. Paris.
- El Boudribili, Youssef (2014). *Mise en œuvre du management environnemental pour le développement touristique durable du territoire de la région Souss-Massa-Draa* (Maroc): une approche globale et des solutions locales. Dissertation. Trier. URL: [ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/900/](http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/900/), Abruf am: 16.12.2018.
- El Boudribili, Youssef, Bel Kabbachi & Kagermeier, Andreas (2012). Environmental management and sustainability in the hospitality business: the case of the Ecolodge Atlas Kasbah Agadir, Southwest Morocco. In Kagermeier, Andreas & Saarinen, Jarko (Hrsg.): *Transforming and Managing Destinations: Tourism and Leisure in a Time of Global Change and Risks*. Mannheim, S. 353–364 (= Studien zur Freizeit- und Tourismusforschung 7).
- Elfasskaoui, Brahim (2009). Fonctions, défis et enjeux de la gestion et du développement durables dans la Réserve de Biosphère de l'Arganeraie (Maroc). In *Études caribéennes 12*. URL: [etudescaribeennes.revues.org/3711](http://etudescaribeennes.revues.org/3711), Abruf am: 16.12.2018.
- Flagestad, Arvid & Hope, Christine A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. In *Tourism Management 22*, S. 445–461.
- Fürst, Dietrich & Knieling, Jörg (2004). Innovation und Konsens – ein Widerspruch? Lösungsstrategien für die Regionalentwicklung. In *Raumforschung und Raumordnung 62* (4-5), S. 280–289.
- GIZ (= Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) (2007). *Promoting the diversity of useful plants and animal breeds through marketing*. The example of argan trees in Morocco. Eschborn.
- GIZ (= Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) (2017). Marokko: *Tourismus für die Zukunft. Nachhaltiger Tourismus schafft Einkommen und Beschäftigung für die ländliche Bevölkerung*. Eschborn. URL: [www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/sonderinitiative-nordafrika-nahost/Factsheet\\_Marokko\\_nachhaltiger\\_Tourismus.pdf](http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/sonderinitiative-nordafrika-nahost/Factsheet_Marokko_nachhaltiger_Tourismus.pdf), Abruf am: 16.12.2018.
- Hayer, Frank (2006). *Das Gold das in den Bäumen hängt – Erfahrungsbericht eines deutschen Entwicklungshelfers*. URL: [www.myplaces.ch/afrika/marokko/plus/argan.htm](http://www.myplaces.ch/afrika/marokko/plus/argan.htm), Abruf am: 16.12.2018.
- Henry, Odile (1995). Le réseau des pays d'accueil touristiques. In *Cahier Espaces 42*, S. 96–99.
- IATA (= International Air Transport Association) (Hrsg.) (2009). *The Impact of International Air Service Liberalisation on Morocco*. Prepared by InterVISTAS-EU Consulting Inc. London.
- Kagermeier, Andreas (1990). Marokko: Dezentralisierung und Verwaltungsneugliederung. In *Geographische Rundschau*, 42(2), S. 76–80.
- Kagermeier, Andreas (1999). Neue staatlich geförderte Tourismusprojekte in Marokko und Tunesien und ihre Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung peripherer Räume. In Popp, Herbert (Hrsg.): *Lokale Akteure im Tourismus der Maghrebländer*. Passau, S. 91–114 (= Maghreb-Studien 12).

- Kagermeier, Andreas (2012). Les postes militaires au Maroc méridional : leur développement de sites servants à la conquête du « Maroc inutile » à des villes dynamiques avec des fonctions publiques et économiques. In Popp, Herbert & Aït Hamza, Mohamed (Hrsg.): *L'héritage colonial du Maroc. Actes du 8ème colloque maroco-allemand*, Bayreuth 2011. Bayreuth, S. 83–98 (= Maghreb-Studien 17).
- Kagermeier, Andreas (2014). Tourismus im ländlichen Raum Marokkos: Wirtschaftliche Impulse und Herausforderungen. In Struck, Erwin (Hrsg.): *Tourismus – Herausforderungen für die Region*. Passau, S. 147–162 (= Passauer Kontaktstudium Geographie 13).
- Kagermeier, Andreas & Kobs, Gesa (2013). Governance und Performance in Destinationen: das Beispiel Kenya. In Conrady, Roland & Ruetz, David (Hrsg.): *Tourismus und Politik. Schnittstellen und Synergiepotentiale*. Berlin, S. 149–161 (= Schriften zu Freizeit und Tourismus, 16).
- Kagermeier, Andreas, Amzil, Lahoucine Amzil & Elfasskaoui, Brahim (2018). Governance aspects of sustainable tourism in the Global South – evidence from Morocco. In Mosedale, Jan & Voll, Frieder (Hrsg.): *Nachhaltigkeit und Tourismus: 25 Jahre nach Rio – und jetzt?* Mannheim S. 35–50 (= Studien zur Freizeit- und Tourismusforschung 14).
- Kagermeier, Andreas, Amzil, Lahoucine & Elfasskaoui, Brahim (2019). Touristification of the Moroccan oasis landscape: new dimensions, new approaches, new stakeholders and new consumer formulas. In *Changements et formes d'adaptation dans les espaces ruraux*, Rabat: Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Rabat (im Druck).
- Lazhar, Mohamed (2015). La politique marocaine pour l'établissement d'un tourisme culturel. In Elfasskaoui, Brahim & Kagermeier, Andreas (Hrsg.): *Patrimoine et tourisme culturel au Maroc. Actes du 9ème colloque maroco-allemand de Meknès 2014*, Meknès, S. 251–257 (= Publications de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Université Moulay Ismaïl, Série Actes de Colloques 43).
- Mohammed VI (2011). *Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI du 9 mars 2011* (Texte intégral). Rabat. URL: [www.regionalisationavancee.ma/PDF/DiscoursRoyal/Fr/DiscoursRoyal9mars11.pdf](http://www.regionalisationavancee.ma/PDF/DiscoursRoyal/Fr/DiscoursRoyal9mars11.pdf), Abruf am: 16.12.2018.
- Mowforth, Martin & Munt, Ian (2003). *Tourism and Sustainability*. New York/Abingdon.
- Observatoire du Tourisme (2018). *Rôles et missions*. Rabat. URL: [www.observatoiredutourisme.ma/roles-et-missions/](http://www.observatoiredutourisme.ma/roles-et-missions/), Abruf am: 16.12.2018.
- Perroux, François (1955). Note sur la notion de pôle de croissance. In *Économie appliquée* 8, S. 307–320.
- Peters, Mike, Frehse, Joerg & Buhalis, Dimitrios (2009). The importance of Lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. In *PASOS* 7(3), S. 393–405.
- Popp, Herbert (1982). Bewässerungsprojekt Massa : Eine sozialgeographische Untersuchung der Planungsziele und der Anbaurealität in Südmarokko. In *Geographische Rundschau* 34, S. 545–552.
- Popp, Herbert & Elfasskaoui, Brahim (2013). Some observations on tourism developments in a peripheral region and the validity of global value chain theory. The Anti-Atlas mountains in Morocco. In *Erdkunde* 67(3), S. 265–276.
- Reifeld, Helmut & Rais, Mehdi (2017). *Fortgeschrittene Regionalisierung. Chancen der Dezentralisierung in Marokko. Publikation der Konrad-Adenauer-Stiftung – Auslandsbüros in Marokko*. URL: [www.kas.de/web/guest/einzeltitel/-/content/fortgeschrittene-regionalisierung](http://www.kas.de/web/guest/einzeltitel/-/content/fortgeschrittene-regionalisierung), Abruf am: 16.12.2018.
- RDTR (= Réseau de Développement du Tourisme Rural) (2012). *Plan d'action & Réalisations*. Agadir.

- RDTR (= Réseau de Développement du Tourisme Rural) (2013). *La charte Qualité et Environnement en Tourisme* (QET). Agadir.
- RDTR (= Réseau de Développement du Tourisme Rural) & Afkar Consultance (2013). *Promotion du tourisme rural au moyen des réseaux sociaux: cas du Réseau de Développement Touristique Rural*. Agadir.
- Région Souss Massa (2018). *Le Souss Massa à Berlin*. 7.3.2018, URL: [www.soussmassa.ma/fr/actualites/le-souss-massa-%C3%A0-berlin](http://www.soussmassa.ma/fr/actualites/le-souss-massa-%C3%A0-berlin), Abruf am: 16.12.2018.
- Rial, Mohamed (2016). *Souss Massa Tourisme Rural. La SDR* (Société de Développement Régional) en vue. Préparez Vous ! THR Magazine, 29.07.2016. URL: [www.thr magazine.info/Souss-Massa-Tourisme-Rural-La-SDR-Societe-de-Developpement-Regional-en-vue-Preparez-vous-\\_a1483.html](http://www.thr magazine.info/Souss-Massa-Tourisme-Rural-La-SDR-Societe-de-Developpement-Regional-en-vue-Preparez-vous-_a1483.html), Abruf am: 16.12.2018.
- Royaume du Maroc. Ministère du Tourisme (1994). *Arrêté du ministre du tourisme n° 2768-94 du 2 safar 1415 (12 juillet 1994) portant organisation et attributions des services extérieurs du département du tourisme (B.O. n°4281 du 16 novembre 1994)*. Rabat.
- Royaume du Maroc. Sous la Présidence Effective de Sa Majesté le Roi Mohammed VI (2001). *Accord d'application de l'Accord Cadre 2001–2010*. Agadir.
- Royaume du Maroc. Ministère du Tourisme. Direction des Aménagements et des Investissements (Hrsg.) (2002). *Stratégie de Développement du Tourisme Rural*. Madrid (= Étude préparée pour le Ministère du Tourisme par L'Organisation Mondiale du Tourisme [O.M.T.] en sa qualité d'agence d'exécution du Programme des Nations-Unies pour le Développement [P.N.U.D.]).
- Royaume du Maroc. Ministère du Tourisme. Direction des Aménagements et des Investissements (2008). *La Vision 2010 ... Le Produit Touristique*. Rabat.
- Royaume du Maroc. Sous la Présidence Effective de Sa Majesté le Roi Mohammed VI (2011a). *Vision stratégique de développement touristique « VISION 2020 »*. Contrat Programme 2011 – 2020. 30 Novembre 2010. Rabat.
- Royaume du Maroc (2011b). *Constitution marocaine 2011*. Publiert im Bulletin Officiel N°5964bis am 30. Juli 2011. URL: [www.habous.gov.ma/fr/files/BO\\_5964BIS\\_Fr.pdf](http://www.habous.gov.ma/fr/files/BO_5964BIS_Fr.pdf), Abruf am: 16.12.2018.
- Royaume du Maroc. Commission consultative de la régionalisation (2011c). *Rapport sur la régionalisation avancée. Soumis à la Haute Attention de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI*. Rabat. URL: [www.regionalisationavancee.ma/PDF/Rapport/Fr/L1\\_ConceptionGenerale.pdf](http://www.regionalisationavancee.ma/PDF/Rapport/Fr/L1_ConceptionGenerale.pdf), Abruf am: 16.12.2018.
- Royaume du Maroc. Ministère du Tourisme (2013a). *Stratégie du Tourisme au Maroc: Vision 2020*. Rabat.
- Royaume du Maroc. Ministère du Tourisme (2013b). *Vision 2010*. Rabat. URL: [www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/vision-2010](http://www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/vision-2010), Abruf am: 16.12.2018.
- Royaume du Maroc. Ministère du Tourisme (2014). *Vision 2020 en bref*. URL: [www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/vision-2020-en-bref](http://www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/vision-2020-en-bref), Abruf am: 16.12.2018.
- Royaume du Maroc. Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du territoire national (2015). *Programme Oasis Tafilalet. Synthèse des réalisations 2006 – 2015*. Errachidia.
- Royaume du Maroc. Ministère du Tourisme (2018a). *Agences de Développement Touristique*. URL: [www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/gouvernance/niveau-local](http://www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/gouvernance/niveau-local), Abruf am: 16.12.2018.
- Royaume du Maroc. Ministère du Tourisme (2018b). *Territoires Touristiques*. URL: [www.tourisme.gov.ma/fr/territoires-touristiques](http://www.tourisme.gov.ma/fr/territoires-touristiques), Abruf am: 16.12.2018.

- Saber, Yassine (2017). *Société de développement touristique : La région Souss-Massa ouvre le bal ! Les Eco*, 25.09.2017. URL: [www.leseco.ma/economie/60149-societe-de-developpement-touristique-la-region-souss-massa-ouvre-le-bal.html](http://www.leseco.ma/economie/60149-societe-de-developpement-touristique-la-region-souss-massa-ouvre-le-bal.html), Abruf am: 16.12.2018.
- Shaw, Gareth & Williams, Allan M. (1998). Entrepreneurship, small business, culture and tourism development. In Ioannides, Dimitri & Debbage, Keith (Hrsg.): *The Economic Geography of the Tourist Industry: A Supply Side Analysis*. London, S. 235–255.
- SMIT (= Société Marocaine d'Ingénierie Touristique) (2018). *Qui sommes-nous ?* Rabat, URL [smit.gov.ma/fr/qui-somme-nous/](http://smit.gov.ma/fr/qui-somme-nous/).
- Schlumberger, Charles & Weisskopf, Nora (2012). Le ciel ouvert en Afrique du Nord : la Tunisie sera-t-elle le prochain Maroc ? In *IEMed Mediterranean Yearbook 2012*, Barcelona, S. 274-280. URL: [www.iemed.org/observatori-fr/arees-danalisi/arxiu-adjunts/anuari/med.2012/Schlumberger\\_fr.pdf](http://www.iemed.org/observatori-fr/arees-danalisi/arxiu-adjunts/anuari/med.2012/Schlumberger_fr.pdf), Abruf am: 16.12.2018.
- Stors, Natalie & Kagermeier, Andreas (2017). Airbnb-Gastgeber als Akteure im New Urban Tourism: Beweggründe zur Partizipation aus Anbieterperspektive. In *Geographische Zeitschrift* 105 (3–4), S. 190–224.
- Zaireg, Reda (2015). Découpage territorial: La nouvelle carte du Maroc dévoilée. *Medias 24*. L'information économique marocaine en continu. In *Medias 24. L'information économique marocaine en continu*. 21.01.2015. URL: [www.medias24.com/NATION/POLITIQUE/152101-Decoupage-territorial-La-nouvelle-carte-du-Maroc-devoilee.html](http://www.medias24.com/NATION/POLITIQUE/152101-Decoupage-territorial-La-nouvelle-carte-du-Maroc-devoilee.html), Abruf am: 16.12.2018.

## Autoreninformationen

### Prof. Dr. Andreas Kagermeier

Freizeit- und Tourismusgeographie, Universität Trier, Universitätsring 15, 54296 Trier, Germany, [andreas@kagermeier.de](mailto:andreas@kagermeier.de)

Andreas Kagermeier ist Inhaber des Lehrstuhls Freizeit- und Tourismusgeographie an der Universität Trier. Im Fokus seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit stehen Aspekte des Destinationsmanagements und der Destination Governance sowie neue Entwicklungstendenzen der touristischen Produktentwicklung. Seine internationalen Schwerpunkte beinhalten Südosteuropa, sowie Nord- und Ostafrika. Produktlinienbezogen liegt der Schwerpunkt vor allem auf Städte-, Fahrrad- und Wandertourismus, sowie naturorientierten Angeboten und auch Weintourismus.

### Prof. Dr. Lahoucine Amzil

Centre d'Études et de Recherches Géographiques (CERGéo), Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Université Mohammed V – Rabat, Avenue Mohamed Ben Abdellah Erregragui, 10000 Rabat, Marokko, [houcine.amzil@gmail.com](mailto:houcine.amzil@gmail.com)

Lahoucine Amzil setzt sich bereits seit seiner Promotion „Processus et enjeux de la touristification dans une montagne en difficulté, cas d'Ida-ou-tanane – Haut Atlas occidental“ mit Fragen der touristischen Entwicklung und Governance im Süden Marokkos auseinander. Ein weiterer

inhaltlicher Schwerpunkt liegt auf Fragen der internationalen Migration. Er war verantwortlich für den Masterstudiengang „Tourisme rural, gouvernance territoriale et développement local en milieu rural“ (2012-2015) und zeichnet aktuell verantwortlich für den Nachfolge-Masterstudiengang „Parcours Tourisme rural, patrimoine, développement des arrière-pays“ (TOURAP). Er ist Mitglied des „Centre des Etudes et de Recherches Géographiques“ (CERCEO), des Forschungslabors der Humangeographie (E3R) an der Universität Mohamed V in Rabat und des Internationalen Forschungslabors „LMI-Mediter“ in Partnerschaft mit dem „Institut de Recherche pour le Développement“ (IRD).

**Prof. Dr. Brahim El Fasskaoui**

Département de Géographie, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Université Moulay Ismaïl, Meknès, B.P. 11202, 50070 Meknès – Zitoune, Marokko, elfasskaoui@yahoo.fr

Brahim El Fasskaoui fokussiert seit seinem Studium auf die heutige Region Drâa-Tafilalet. Neben dem Blickwinkel auf die Auswirkungen der internationalen Arbeitsmigration und die sozialräumlichen Veränderungen im ländlichen Raum Südostmarokkos hat er sich in jüngerer Zeit auch den Fragen der touristischen Inwertsetzung und des materiellen kulturellen Erbes der traditionellen Speicherburgen (Igoudar) im AntiAtlas gewidmet.

*Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01OH18013 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.*

